

Notas de pesquisa

Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa

Anna Carolina Maia Sayão*
Betania Tanure**

As duas últimas décadas do século XX foram marcadas por crescente aumento das operações de fusão e aquisição (F&A), que envolveram empresas de diferentes países e de portes variados (TANURE, 2006). Esse movimento ocorreu como resultado da globalização (HORWITZ *et al.*, 2002) e do conseqüente aumento da competição. Entretanto, alguns autores, como Marks; Mirvis (1998); Harbison (1999); Evans; Pucik; Barsoux (2002); Tanure (2006); Ghoshal; Tanure (2004); Rosson; Brooks (2004), apontam que o sucesso das aquisições está relacionado ao desafio da gestão do encontro de culturas diferentes. Saber compreender as culturas e entender o funcionamento do seu sistema de valores, rituais, símbolos e práticas é fator primordial para que "as capacidades dos parceiros funcionem juntas" (HARBISON, 1999, p. 58). Nesse contexto, pesquisas demonstram que uma das principais razões da alta taxa de insucesso das F&As está relacionada à gestão de pessoas, à complexidade de duas ou mais culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e, sobretudo, ao clima quase sempre tenso na empresa adquirida (TANURE, 2006).

Em razão dessa movimentação estratégica cada vez mais comum entre empresas, os processos de F&A tornaram-se objeto de inúmeros estudos e pesquisas no meio acadêmico, mesmo focando, na maioria das vezes, o lado mais *hard* da ges-

* Áreas de interesse: cultura, pessoas e gestão empresarial. Betania Tanure é doutora pela Brunel University (Inglaterra), professora da Fundação Dom Cabral e mestre em Administração pela PUC Minas. Professora convidada de escolas internacionais, tem livros publicados no Brasil e no exterior, além de assinar vários artigos, *papers* e *cases* publicados internacionalmente. e-mail: betaniat@fdc.org.br.

** Áreas de interesse: cultura, pessoas e gestão empresarial. Anna Carolina Sayão é graduada em Economia pela UFMG, em Administração de Empresas pela Fumec, é mestra em Administração de Empresas pela PUC Minas. Trabalha na Acesita S. A. desde 2001, onde atuou na Controladoria por quatro anos. Atualmente faz parte da equipe de Marketing e é responsável pelo *Business Intelligence* da empresa. e-mail: carol_sayao@yahoo.com.br.

tão (HASPESLAH; JEMISON, 1991; HARBINSON; PEKAR JR., 1999; RODRIGUES, 1999). A investigação acadêmica voltada para os aspectos culturais dos processos em questão vem crescendo nos últimos anos (PARDINI, 2004), mas esses aspectos ainda representam lacuna importante no campo do conhecimento disponível, tanto nacional como internacionalmente (CHILD; FAULKNER, 1998; MARKS; MIRVIS, 1998; SOUZA, 2000; DUPAS, 2001; HÉAU, 2001; HORWITZ *et al.*, 2002; GHOSHAL; TANURE, 2004; TANURE, 2005, 2006).

Existem, porém, na literatura sobre F&A, pesquisas que buscam compreender a reação dos indivíduos quando uma empresa é adquirida. Segundo Pardini (2004), esses trabalhos concentram-se, quase sempre, na cultura organizacional imprimida pela alta administração. Ao excluir de sua interpretação as percepções de vários outros grupos da empresa, em especial os operacionais, esses estudos acabam tornando-se, muitas vezes, limitados do ponto de vista descritivo. Já outros se concentram somente na fase de pré-aquisição, principalmente o período de negociação, em que as energias estão concentradas. Nesse sentido, Rourke (1992) afirma que a maior parte dos compradores comporta-se "como tubarões no frenesi de se alimentar: uma vez apanhada a presa, perdem o interesse em comê-la". Por sua vez, Child & Faulkner (1998) focam em seus estudos a maneira como as mudanças são realizadas nas empresas recém-adquiridas e o funcionamento dos modelos de controle, comunicação e integração das partes.

No contexto dos conceitos apresentados, e tendo entre suas bases de sustentação teórica o trabalho de dissertação de uma das autoras, orientada pela outra, este artigo analisa uma aquisição ocorrida em determinado período e seu impacto na cultura da empresa adquirida, observado até a ocasião em que foi realizada a coleta de dados. Para atingir o objetivo, dentro desse modelo, analisou-se a cultura tendo como referência o momento anterior à aquisição, a etapa em que se deu o processo de compra e o período de integração. Dessa forma, foi possível ter ampla visão das diferentes fases da operação.

Para preservar a identidade da empresa analisada, assim como a de seus funcionários, ficou combinado entre as partes por solicitação da pesquisada que os nomes, os cargos e o sexo dos funcionários, assim como as áreas em que trabalham, não deveriam figurar na pesquisa sob qualquer hipótese.

A pesquisa pode ser definida como seccional com perspectiva longitudinal, segundo a qual a coleta de dados é feita em determinado momento, mas resgata informações de períodos passados. De maneira mais específica, esta pesquisa qualitativa é do tipo descritiva e tem o ambiente natural como fonte direta de dados, onde o pesquisador atua como instrumento fundamental.

Assim, do ponto de vista teórico, pode-se dizer que este estudo visa contribuir para o campo de conhecimento da gestão cultural em processos de mudança radi-

cal, neste caso especial nas F&As, analisando e discutindo questões relacionadas à percepção dos diversos níveis organizacionais sobre as mudanças na cultura das empresas no período pós-aquisição.

DESENVOLVIMENTO

Objetivos claros e uma proposta bem definida são pré-requisitos para que as operações de F&A tenham sucesso. Geralmente os aspectos financeiros e legais são bem fundamentados, ao passo que aqueles que dizem respeito aos recursos humanos das organizações é que são considerados como críticos para o sucesso ou o fracasso da operação. Entretanto, esses aspectos podem ser completamente esquecidos ou não receber atenção suficiente na corrida para garantir a realização da operação. Com isso, a taxa de insucesso das aquisições no mundo torna-se alta (WATSON WYATT WORLDWIDE, 1998). Percebe-se então que muitas empresas ainda não estão preparadas para executar transações um tanto quanto complexas ou para lidar com os problemas que podem ocorrer em qualquer operação de F&A. Logo, para que se atinja a criação de valor esperada e se preserve seu valor intrínseco, o estágio de integração tem de ser gerenciado adequadamente (WOLF, 2003).

De acordo com Marks & Mirvis (1998), o modelo de integração cultural a ser adotado vai determinar o grau de mudança da empresa adquirida e da adquirente. Quando esse grau, em ambas, é baixo, tem-se a preservação das culturas, situação denominada por Tanure (2004, 2006) de "pluralidade". Quando é alto, as companhias encontraram novas formas de operação e tem-se a chamada "transformação". Se o grau de mudança das duas é moderado, tem-se a integração das culturas, na qual prevalece o somatório do que há de melhor em ambas. Tanure (2004, 2006) denomina de "mescla" esta última estratégia de integração, ressaltando ser ela mais comum nas fusões e *joint ventures* do que nas aquisições típicas. O desafio da mescla é o tempo, já que demanda alto custo de coordenação. Se a empresa adquirida apresentou mudança de alto grau e a adquirente de baixo grau, tem-se o processo denominado "absorção", ou "assimilação", na acepção de uma das autoras. O oposto da assimilação é o "movimento reverso", em que prevalecem o modelo de gestão e a cultura da adquirida.

Assim, os impactos causados pela globalização na formatação dos negócios exigem uma consciência de que a interação entre culturas é importante, por seu crescente papel na *performance* empresarial (TANURE, 2005). Vale ressaltar que a globalização dos mercados não significa, necessariamente, a globalização dos valores culturais (HOFSTEDE *et al.*, 2002), já que cada empresa tem a sua própria história, com formas distintas de internalizar crenças e tradições, mitos e valores,

princípios e conhecimentos, além de estar sujeita aos matizes da cultura de seu país (FEALY; KOMPARE, 2003; TANURE, 2005).

Hofstede *et al.* (1990) afirmam que não há consenso sobre o significado de cultura organizacional, mas a maioria dos autores provavelmente concorda que algumas características – como ter caráter holístico, ser determinada historicamente e construída socialmente, estar relacionada a conceitos antropológicos, ser invisível e difícil de mudar – estão presentes na construção de uma definição para o termo. Todas essas características têm sido reconhecidas na literatura nas últimas décadas, na maioria das vezes de forma dispersa, e para muitos teóricos o desafio está em integrá-las em um único constructo. Optou-se então por analisar a cultura organizacional através da abordagem proposta por Schein (1992), em função da sua importante contribuição nesse campo e do seu posicionamento, no sentido de que a confusão essencial existente sobre o conceito de cultura resulta da não-diferenciação das três camadas formadoras da cultura.

A primeira camada – dos "artefatos" – inclui todos os fenômenos que podem ser vistos ou ouvidos por qualquer um que não pertença ao grupo. A arquitetura, o *layout*, a divisão dos locais de trabalho, a maneira como as pessoas se vestem, a linguagem utilizada, os produtos, entre outros, são exemplos de artefatos. Na concepção do autor, o ponto mais importante é que essa camada da cultura é muito fácil de observar e difícil de decifrar. Schein (1992) busca uma maneira de mostrar essa dificuldade, tomando como exemplo a observação do *layout*. Este pode refletir a mensagem do líder e o estilo do arquiteto, ou então os planos e as facilidades do líder e as normas da comunidade local, ou ainda outras premissas subculturais. Se um líder possui filosofia e estilo claros, isso se manifesta como artefato da cultura da sua organização. Por exemplo, uma empresa cuja comunicação é livre tenderá a ter o *layout* dos escritórios sem paredes nem divisórias. Enxergar isso é um dos grandes desafios do pesquisador. O nível dos artefatos descrito por Schein (1992) abrange todo o ambiente construído da organização, que pode ser ainda os documentos públicos, como cartas e mapas, e os padrões de comportamento visíveis. Assim, ao analisar esse nível, é possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros. Entretanto, a compreensão da lógica subjacente ao comportamento do grupo torna-se mais difícil.

A segunda camada é denominada de "valores espousados" e explica o porquê de os artefatos enfocarem os princípios de comportamento dos indivíduos, que, por sua vez, são sustentados por normas e regras da organização. As normas são leis aprovadas em nível formal e informal, e os valores determinam a definição de certo e errado, de bom e mau, estando, portanto, intimamente relacionados aos ideais compartilhados pela organização. Ainda na concepção de Schein (1992), os

valores espousados constituem as informações, ou melhor, a resposta das pessoas da organização às razões de usarem determinada linguagem, de se vestirem de certa maneira, ou seja, de se comportarem dessa ou daquela maneira. No entanto, muitas áreas do comportamento são inexplicáveis, deixando a sensação de que apenas parte da cultura é entendida. Então, para se ter um nível mais profundo de conhecimento, para decifrar padrões e prever corretamente o comportamento futuro, torna-se necessário entender por completo a camada das "premissas básicas".

É importante destacar a preocupação do autor em ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Ele ressalta a força dos elementos subjetivos que determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e agem. Assim, Schein (1992) propõe considerar essa camada mais profunda, na busca por explicar as incoerências entre valores, informações declaradas, posturas e atitudes reais. Desse modo, as premissas básicas abrangem o inconsciente, as crenças tidas como certas, que consistem na essência da cultura e vão sustentar o comportamento dos membros de determinado grupo. Ou seja, são implícitas e realmente guiam o comportamento, induzindo os membros de um grupo a perceber, pensar e sentir de determinada forma.

Logo, para entender adequadamente de que maneira as culturas organizacionais podem ser influenciadas, principalmente em consequência de uma operação de aquisição, torna-se fundamental compreender o papel da liderança, relacionado à dimensão do comportamento organizacional. Cultura e liderança são os dois diferentes lados da mesma moeda (SCHEIN, 1992), e por isso não é possível pensar em cultura sem considerar liderança (BARROS, 2001).¹ Segundo Aktouf (1993), a cultura consiste na união entre os membros da organização, buscando sustentação e alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, apresenta-se como instrumento adequado para a harmonia entre dirigentes e funcionários, num processo de interação.

Segundo Schein (1992), quando da criação das empresas, os fundadores iniciam o processo de formação cultural, impondo suas próprias premissas ao novo grupo. Conseqüentemente, a cultura organizacional é criada mediante as ações dos seus fundadores. Mas, com o passar do tempo, ela precisa mudar ou evoluir, à medida que se alteram as tarefas, que a organização cresce, que as pessoas mudam, ou mesmo em função de alterações no ambiente competitivo. Handy (2003) e Tanure (2005) enfatizam que a condução desse processo de mudança é tarefa dos líderes. Muitos dos problemas existentes nas organizações vêm da tentativa de continuar fazendo as coisas como vinham sendo feitas, da relutância em mo-

¹ A partir de 2004, a autora passou a assinar Betania Tanure.

dificar a cultura a despeito de ela necessitar ser modificada. Em contraponto, trata-se de um processo evolutivo, em que também é importante objetivar uma forma de conviver com as diferenças, buscando aproveitar as características da diversidade no sentido da construção das vantagens competitivas (GHOSHAL; TANURE, 2004).

Assim, mudança cultural muitas vezes é confundida com mudança de operacionalização de valores. Tanure (2005) esclarece que esta última é caracterizada pela permanência dos valores centrais formadores da cultura da organização, enquanto os comportamentos observáveis modernizam-se, evoluem e até mudam. Nessa linha, Pettigrew (1985) afirma que é muito mais difícil modificar as crenças básicas e os pressupostos da organização do que algumas manifestações da cultura, por exemplo, a estrutura e os sistemas administrativos. Dessa forma, na concepção de Schein (1992), a essência da cultura de uma organização está na camada das premissas básicas, das quais se originam os valores e o comportamento. São essas premissas que referendam as autoridades consideradas legítimas, mantêm mitos e símbolos que fortalecem a coesão e definem os sistemas de poder e de comunicação vigentes. Portanto, idéias, valores e ações só se transformam em premissas básicas na medida em que se mostram eficazes para manter, resguardar e engrandecer a organização. Assim passarão a ser considerados como forças propulsoras para o futuro compartilhado daqueles que a ela pertencem. É nesse sentido que ocorre a mudança cultural que Tanure (2005) denomina de mudança dos valores centrais formadores da cultura da organização.

Conseqüentemente, pretendeu-se, neste trabalho de pesquisa, entender as premissas básicas referentes aos valores centrais formadores dessa cultura. Entretanto, vale ressaltar que todo processo de mudança é de longo prazo, sofrendo influência de vários fatores internos e externos enquanto ocorre. "A empresa que planeja implementar mudança cultural precisa de uma forte dose de persistência e desejo de romper a inércia organizacional, com constância de propósitos e liderança determinada", como define Tanure (2005, p. 56).

Diante dessa perspectiva, na análise da cultura organizacional objeto dessa investigação, em dois momentos – o da posse e o da assunção do controle corporativo e estratégico dos destinos da adquirida pela nova diretoria – verificou-se, com base nos depoimentos, uma mudança da dominação tradicional, que era personificada pelo fundador, para o controle através da instrumentalização e da implantação de ferramentas que delimitam o espaço, a ação e os planos dos envolvidos na gestão da empresa. O controle passou a ser maior, porém exercido de forma mais sutil. Os funcionários passaram a ser ouvidos e levados a perceber que eram a fonte para melhorar o desempenho operacional nas condições em que se encontravam quando da transição. Assim, a nova diretoria optou por implantar prá-

ticas que permitiram incrementar a organização do trabalho e aumentar os índices de produtividade. Entretanto, o grupo da gerência percebeu que a empresa perdeu agilidade, em função da formalidade baseada no controle dos processos, característica do período pós-aquisição. A nova postura veio substituir a informalidade e a agilidade, presentes na gestão anterior. Entretanto, segundo Fleury (1996), à medida que uma organização se desenvolve no tempo, certos padrões de relações externas e internas e certas formas de resolver problemas vão-se consolidando e se tornando difíceis de questionar. Apenas a conjugação de forças internas e externas à organização pode proporcionar mudanças nesses padrões.

CONCLUSÃO

Uma vez que os processos de F&A pressupõem o encontro de duas culturas diferentes, entender previamente cada uma dessas culturas em suas particularidades torna-se essencial para que se possa diferenciar o que efetivamente constitui a mudança cultural e a mudança de operacionalização de valores (TANURE, 2005). Nessa perspectiva, Senge (1999) afirma que a mudança organizacional combina alterações internas, ou seja, em valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações consideradas externas – em processos, estratégias, práticas e sistemas. Acrescenta ainda que na mudança profunda ocorre aprendizagem e que a organização não realiza simplesmente algo novo, ela constrói uma capacidade de mudança constante. Significa que não basta modificar as estratégias, estruturas e sistemas, a não ser que também se altere o pensamento que as produziu, o que Schein (1992) denomina de mudanças nas premissas básicas.

Nesse contexto pós-aquisição, acredita-se que cabe ao novo líder entender a concepção global do projeto da organização, uma vez que é esse líder que tem o poder para estruturá-la e tecer elementos simbólicos consistentes com sua visão. Assim, o modelo permitiu responder à questão de pesquisa: "Quais foram as possíveis mudanças da cultura da empresa em função da sua aquisição?".

As principais mudanças indicadas na análise de dados encontram-se principalmente na valorização do funcionário e na forma de gerir o poder. Ao responder a essa questão, anuncia-se que a aquisição promoveu mudanças não só dos valores centrais formadores da cultura, mas também da operacionalização desses valores. Assim, a cultura passa por um processo em que novos valores são introduzidos, de acordo com a filosofia da adquirente, através da administração dos novos gestores. Verificou-se, com base nas percepções da amostra, que a gestão anterior à aquisição tinha forte estilo centralizador, em que existiam poucas regras e quase nenhuma burocracia, permitindo uma tomada de decisão mais rápida. Logo,

percebe-se que a organização era caracterizada pela cultura do culto ao poder, para o qual tomemos como símbolo o deus grego Zeus (HANDY, 1978). Já a cultura atual, embora esteja em processo de consolidação, pode ser representada por outra entidade grega, Apolo, porquanto na sua concepção é caracterizada por burocracia, lógica e racionalidade. No entanto, concomitantemente, a nova realidade também sugere como simbolismo a deusa grega Atena, já que a empresa é organizada para obter desempenho e valoriza o trabalho em equipe. Verifica-se então que uma fase de transição ainda permeia a cultura da organização adquirida. Não há consolidação da cultura da organização enquanto existir a herança da visão de mundo impressa pelo antigo proprietário (SCHEIN, 1992). Dessa maneira, verificou-se que a mudança da cultura organizacional não acontece de maneira rápida, já que é formada por um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos, que vão definir a maneira pela qual a empresa conduzirá seus negócios. A mudança é efetivada num prazo bem mais longo do que aparentemente os executivos supõem (TANURE, 2005).

Assim, o processo de mudança cultural deve ser planejado e ocorre lentamente, por meio da integração cultural, quando os novos padrões são absorvidos pelos membros da organização. Portanto, as atitudes, os valores, as formas de pensar e agir em relação à situação organizacional representam a maneira de os membros da organização esquematizarem a realidade vivenciada. Por conseguinte, percebeu-se que os envolvidos no processo de mudança vão se comportar de acordo com a forma como definem a nova realidade. Ou seja, a nova estrutura poderá ser rejeitada ou legitimada pelos recursos humanos. Portanto, é fundamental que o líder que deseja mudar a cultura de uma organização esteja ciente do grau de legitimidade do seu poder para traçar as estratégias adequadas, a fim de atingir e mudar as premissas básicas dessa cultura. Caso contrário, o processo poderá ser boicotado silenciosamente, e os comportamentos voltarem à área de conforto já conhecida e fortalecida pela história da empresa.

Os achados desta pesquisa contribuem, portanto, com os responsáveis pela concretização dos processos de F&A, em especial os líderes da etapa de integração, que respondem pela modelagem da cultura. Na condição de adquirente, a empresa deve realizar o planejamento do processo de integração cultural, que perpassa pela compreensão das diferenças culturais existentes entre a adquirida e a adquirente, para que se evitem potenciais problemas e se minimizem as possibilidades de insucesso da operação. É preciso, porém, ter consciência de que, ainda assim, a mudança não vai acontecer rapidamente, e é fundamental atingir as premissas básicas da cultura – o que, necessariamente, exige a legitimação da autoridade e do poder do líder.

Referências

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARROS, Betania Tanure de. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, Betania Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Contemporary marketing wired**. Fort Worth: The Dryden Press, 1999.
- BLAESING, Dirk. O que eles pensam sobre fusões e aquisições. **RAE Light**, v. 2, n. 5, p. 42-44, set./out.1995.
- BRASIL, H. V.; GOULART, L.; ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994, p. 297-311.
- CASTOR, B. V. Jobim. O que eles pensam sobre fusões e aquisições. **RAE Light**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 41-42, set./out.1995.
- CHILD, John; FAULKNER, David. **Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, c1998.
- DEDHIA, Navin Shamji. Quality imperatives for global acquisitions and mergers. **Total Quality Management**, v. 15, n. 2, p. 221-227, mar. 2004.
- DUPAS, Gilberto. O Brasil, suas empresas e os desafios da competição global. In: BARROS, Betania Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.
- EVANS P.; PUCIK V.; BARSOUX J. L. **The global challenge: frameworks for international human resource management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.
- FEALY, L; KOMPARE D. When words collide: culture clash: forging new territory – people challenges of emerging markets. **Journal of Business Strategy**, v. 24, n. 4, p. 9-13, 2003.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HANDY, Charles. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro, Brasil: Zahar, 1978.
- HANDY, Charles. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. Tradução de Ricardo Gouveia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- HARBISON, John R; PEKAR JUNIOR, Peter. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. Tradução de Maria Lucia Leite Rosa. São Paulo: Futura, 1999.
- HASPESLAGH, P. C.; JEMISON, D. B. **Managing acquisitions: creating value through corporate renewal**. New York: Free Press, 1991.

HÉAU, Dominique. Mania de Fusões. In: BARROS, B. T. **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOFSTEDE, G. H. *et al.* Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 216-316, jun. 1990.

HOFSTEDE, G. *et al.* What do business leaders pursue? A study in fifteen countries. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 4, p. 785-808, out./dez. 2002.

HORWITZ, F. M. *et al.* Due diligence neglected: managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions. **South Africa Business Management**, Republic of South Africa, v. 33, n. 1, p. 1-5, jan. 2002.

KPMG CORPORATE FINANCE LTDA. **Pesquisa de fusões e aquisições**: 1º trimestre: espelho das transações realizadas no Brasil. São Paulo, 2005. Disponível em <http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2005/fusoes2005_1_trim.pdf> Acesso em 15 maio 2005.

MARKS, Mitchell Lee; MIRVIS, Philip H. **Joining forces**: making one plus one equal three in mergers, acquisitions and alliances. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MENEZES, Emílio Araújo de. **O impacto de fusões e aquisições de empresas sobre a riqueza dos acionistas**. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, FGV-EAESP, São Paulo, 1994.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michel. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. London: Sage, 1994.

NAPIER, N. K. Mergers and acquisitions: human resource issues and outcomes. a review and Suggested Typology. **Journal of Management Studies**, London, v. 26, p. 271-287, 1989.

PARDINI, Daniel Jardim. **A transformação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas do setor siderúrgico**. 2004. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2004.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências de saúde, humanas e sociais. 2. ed. São Paulo: EPU, 1999.

PETTIGREW, A. M. Culture and politics in strategic decision making and change. In: PENNING, J. M. (Ed.). **Organizational strategy and change**. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

RODRIGUES, S. B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil – China. In: RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, José Paschoal. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, Betania Tanure de (Org.). **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROSSON, Phillip; BROOKS Mary R. M&A and corporate visual identity: an exploratory study. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 2, p. 181-194. (Henry Stewart Publications, 2004).

ROURKE, J. T. Integração pós-fusão. In: KEY, Stephen L. **Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SATO, Geni S. Fusões e aquisições no contexto da reestruturação. **Revista Informações Econômicas**, São Paulo, v. 27, n. 12, p. 11-19, dez. 1997.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SENGE, P. M. (Org.). **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOUZA, César. **Gerenciar no limite: lições corporativas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes? uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, Betania Tanure de. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TANURE, Betania; CANÇADO, V. Lopes. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 10-22, abr./jun. 2005.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

WATSON WYATT WORLDWIDE. **Global Mergers and Acquisitions**. Disponível em <<http://www.watsonwyatt.com/news/globalnews2.asp?nm=Global&ID=7640>>. Acesso em 22 jan. 2005.

WOLF, Renita. Integration: key to M&A success. **Financial Executive**, p. 62-64, set. 2003.